

Uma análise das motivações dos titulares nas ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais: alguns diagnósticos e novas perspectivas

Andresa Coelho Penido de Moraes

Orientador: *Esp. Bruno Alves de Sales*

Resumo: Este projeto pretende analisar o cenário atual das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais quanto aos fatores que possam influenciar positiva ou negativamente o interesse dos servidores em assumir a titularidade dessas ouvidorias públicas, mapeando desafios e boas práticas. A pesquisa envolve análise documental, envio de questionários e estudo de casos, permitindo a proposição de estratégias para fortalecer a atuação das respectivas ouvidorias. Espera-se que os resultados contribuam para a motivação e o engajamento dos ouvidores e de suas equipes, aprimorando a gestão universitária e possibilitando a replicação das estratégias propostas em outras universidades federais.

Palavras-chave: ouvidoria pública, universidades públicas, motivação de servidores públicos, fortalecimento das ouvidorias

1. INTRODUÇÃO

A avaliação das ouvidorias das universidades federais, realizada pela Controladoria-Geral da União (CGU), tem demonstrado a dificuldade da alta gestão na indicação de servidores motivados, tanto para a titularidade quanto para a composição das equipes dessas ouvidorias. Trata-se de um grande desafio para a Administração Pública, considerando a necessidade de fortalecimento das ouvidorias públicas, conforme estabelecido em legislações como o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (Lei nº 13.460/2017), a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e o Decreto nº 9.492/2018, visando promover maior transparência, controle social e melhoria dos serviços públicos.

O Manual de Ouvidoria Pública da CGU, de 2019, destaca a importância estratégica do cargo de ouvidor nas instituições públicas, sendo essencial, nas universidades federais, para assegurar uma gestão mais democrática, transparente e voltada para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Este projeto propõe traçar um diagnóstico sobre a situação atual das universidades federais em Minas Gerais no que se refere a fatores que possam influenciar positiva ou negativamente o interesse dos servidores em assumir a titularidade dessas ouvidorias públicas.

A partir do diagnóstico traçado, espera-se propor estratégias que possam aumentar a motivação e o

engajamento dos servidores, visando fortalecer a atuação das ouvidorias e contribuir para a melhoria contínua da gestão universitária. Embora o foco inicial seja nas 11 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) de Minas Gerais, acredita-se que as estratégias desenvolvidas possam ser aplicadas a outras universidades federais em todo o país.

2. OBJETIVO GERAL

Analisar o cenário atual das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais quanto aos fatores que possam influenciar o interesse dos servidores em ocupar a titularidade dessas ouvidorias públicas. Com base no diagnóstico traçado, propor estratégias que possam aumentar a motivação e o engajamento dos servidores, fortalecendo a atuação das ouvidorias e contribuindo para a melhoria contínua da gestão universitária.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mapear as ouvidorias públicas federais no que se refere aos seguintes fatores capazes de influenciar o interesse dos servidores em ocupar a titularidade dessas ouvidorias públicas:

- vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade;
- tamanho da equipe de ouvidoria;
- atendimento a pedidos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
- plano de capacitação da equipe de ouvidoria;
- critérios para a seleção do titular da ouvidoria;
- proteção do titular contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo;
- recebimento de algum tipo de remuneração adicional para o exercício das atividades na ouvidoria;
- carga de trabalho dos titulares da ouvidoria;
- no caso de docentes, critérios nos normativos de progressão e promoção que pontuem o exercício na ouvidoria.

2. Investigar as percepções dos servidores em relação a outros fatores que possam estimular ou motivar o titular no exercício da ouvidoria, inclusive com a coleta de exemplos de boas práticas adotadas pelas universidades.

3. Desenvolver estratégias eficazes para promover a motivação dos titulares das ouvidorias, com vistas à construção de um ambiente de trabalho mais atrativo, estruturado e institucionalizado.

4. JUSTIFICATIVA

As ouvidorias são instituições relativamente novas no Brasil, desempenhando um papel fundamental na promoção da transparência, do controle social e da melhoria contínua dos serviços públicos. Ainda dependem, para sua consolidação, de um trabalho contínuo, consistente e de qualidade. Para atingir esse objetivo, em nível federal, foi instituído o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SisOuv), conforme o Decreto nº 9.492/2018. A Controladoria-Geral da União (CGU), por meio da Ouvidoria-Geral da União (OGU), atua como o órgão central desse sistema, sendo responsável por coordenar as atividades de ouvidoria desenvolvidas pelos órgãos e entidades da administração pública federal.

De acordo com a Portaria Normativa CGU nº 116/2024, compete à OGU avaliar as ouvidorias integrantes do SisOuv, “com o objetivo de verificar se as atividades de ouvidoria estão sendo adequadamente exercidas e de identificar questões que apresentem potencial impacto no cumprimento das atribuições legais, boas práticas e oportunidades de aprimoramento nas ouvidorias avaliadas”. Os relatórios de avaliação das ouvidorias são publicados pela OGU, oferecendo transparência e subsídios para o aprimoramento dessas unidades.

Por meio dessas avaliações, foi sinalizada a dificuldade da alta administração das universidades federais de Minas Gerais em nomear e manter motivados tanto o titular da unidade de ouvidoria interna quanto sua equipe. Esses desafios são particularmente relevantes à luz de legislações como o Código de Defesa do Usuário do Serviço Público (Lei nº 13.460/2017), a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) e o Decreto nº 9.492/2018, que reforçam a necessidade de aprimorar as ouvidorias públicas para garantir maior transparência, controle social e melhoria dos serviços.

Além disso, o Manual de Ouvidoria Pública da CGU destaca a importância estratégica do cargo de ouvidor nas instituições públicas, sendo essencial nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para assegurar uma gestão mais de-

mocrática, transparente e voltada para a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica (estudantes, docentes e técnicos-administrativos).

Este projeto propõe traçar um diagnóstico sobre a situação atual das ouvidorias das universidades federais em Minas Gerais no que se refere a pontos que possam influenciar o interesse dos servidores em assumir tais funções e, a partir do diagnóstico traçado, propor estratégias que possam aumentar a motivação desses servidores. Ter um titular mais motivado em uma ouvidoria pode trazer ganhos significativos para a instituição, dentre eles a melhoria na qualidade do atendimento, maior eficiência e criatividade na resolução de problemas, além da promoção de um ambiente de trabalho mais colaborativo e positivo. Uma ouvidoria bem gerida por um titular motivado contribui para a construção de uma imagem positiva da instituição, demonstrando compromisso com a qualidade do serviço público e a valorização dos usuários.

5. PONTOS PASSÍVEIS DE SEREM INVESTIGADOS

Com base no estudo da legislação vigente, como a Lei nº 8.112/1990 e os princípios do Direito Administrativo, além de análises de trabalhos anteriores realizados pela CGU nas universidades federais e do ordenamento jurídico da OGU sobre as ouvidorias públicas federais, é possível identificar pontos capazes de promover o aumento do interesse de servidores em assumir a titularidade dessas unidades. Esses fatores podem envolver aspectos econômicos, a carga de trabalho atribuída ao cargo ou mesmo o capital cultural associado à função.

Dentre os principais elementos a serem considerados, destacam-se:

- a vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade, impactando seu grau de autonomia e institucionalização;
- o tamanho da equipe disponível para o desenvolvimento dos trabalhos da ouvidoria;
- o atendimento concomitante a pedidos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o que pode acarretar sobrecarga de trabalho;
- a existência de um plano de capacitação continuada para a equipe da ouvidoria, com a definição de competências desejáveis e mapea-

mento periódico das competências existentes, identificando lacunas a serem supridas por meio de capacitação;

- a formalização de critérios para a seleção do titular da ouvidoria, estabelecendo as competências necessárias ao cargo por meio de instrumento normativo;
- a proteção do titular contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo, por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo à entidade;
- a concessão de remuneração adicional pelo exercício da função, garantindo equivalência com cargos de similar relevância;
- não sendo um cargo de exclusividade, a carga de trabalho dos titulares da ouvidoria decorrente do acúmulo de tarefas relacionadas às demais atribuições do servidor;
- para docentes, a inclusão de critérios nos normativos de progressão e promoção que valorizem o exercício da titularidade na ouvidoria.

Outros fatores poderão ser identificados ao longo do mapeamento, contribuindo para o aprimoramento das estratégias destinadas a aumentar a motivação e o engajamento dos servidores.

6. MÉTODO

6.1. Local da intervenção

A intervenção será realizada nas 11 universidades federais localizadas no Estado de Minas Gerais:

- Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG)
- Universidade Federal de Itajubá (Unifei)
- Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)
- Universidade Federal de Lavras (Ufla)
- Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop)
- Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)
- Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
- Universidade Federal de Viçosa (UFV)
- Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
- Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)

6.2. Sujeitos da intervenção

O público-alvo deste levantamento abrange gestores e responsáveis pelas universidades federais, que desempenham o papel de indicar os ouvidores, bem como os próprios ouvidores das instituições. O objetivo é facilitar o processo de nomeação, assegurando a escolha de servidores mais motivados para o exercício da função.

Indiretamente, toda a equipe da ouvidoria poderá ser impactada pelas estratégias eventualmente propostas. Além disso, em um contexto mais amplo, a comunidade acadêmica como um todo (composta por todos aqueles que podem acessar os serviços da ouvidoria) será beneficiada por estratégias que promovam a motivação e o engajamento do titular da ouvidoria, resultando em um funcionamento mais eficiente e alinhado às demandas institucionais.

6.3. Plano de ações

A intervenção será dividida em quatro etapas principais:

1. Identificação dos fatores capazes de influenciar o interesse dos servidores em assumir a titularidade das ouvidorias das universidades públicas.

Com base no estudo da legislação vigente, como a Lei nº 8.112/1990 e os princípios do Direito Administrativo, além de análises de trabalhos anteriores realizados pela CGU nas universidades federais e no ordenamento jurídico da OGU sobre as ouvidorias públicas federais, serão prospectadas oportunidades para aumentar o interesse de servidores em assumir a titularidade dessas unidades.

Prazo previsto: até 28/03/2025.

2. Envio de formulário para mapeamento das universidades federais em Minas Gerais quanto aos pontos identificados na etapa anterior.

Elaboração e envio de formulário digital aos ouvidores das 11 IFES de Minas Gerais, contendo perguntas relacionadas aos fatores identificados na etapa anterior, com o objetivo de realizar um diagnóstico e subsidiar a proposição de estratégias de melhoria.

Prazo previsto: de 31/03/2025 a 28/04/2025.

3. Análise das respostas recebidas

Com base nas respostas coletadas, será desenvolvida análise voltada à identificação de estratégias eficazes de motivação dos ouvidores.

Prazo previsto: de 29/04/2025 a 30/05/2025.

4. Proposição de estratégias para promover a motivação dos titulares das ouvidorias

Elencar as estratégias identificadas como adequadas para o atingimento do objetivo proposto.

Prazo previsto: de 31/05/2025 a 23/06/2025.

6.4. Abordagem / procedimentos / tipo / interpretação

Trata-se de uma abordagem sistêmica, destinada a identificar e compreender, de forma ampla, os fatores envolvidos, com propostas de atuação sobre as múltiplas variáveis e interações que podem influenciar a escolha do titular do cargo de ouvidoria.

Como procedimento metodológico, será adotado o estudo de casos (nas 11 universidades federais de Minas Gerais) juntamente com o procedimento estruturalista, com o objetivo de analisar as instituições e o funcionamento de suas ouvidorias e, a partir disso, propor estratégias de aprimoramento.

Quanto às técnicas de pesquisa, será realizado o envio de questionário on-line às universidades, bem como pesquisa quantitativa para mensurar e analisar os dados coletados.

Além disso, este trabalho será interpretado segundo o método sistêmico, considerando que o problema investigado nas 11 universidades federais de Minas Gerais se projeta em escala nacional, e que as estratégias propostas poderão, eventualmente, ser aplicadas às demais IFES do país.

6.5. Avaliação e monitoramento

A avaliação dos resultados deste levantamento deverá considerar os seguintes fatores:

- a qualidade na interpretação dos dados levantados e a identificação de padrões e fatores que impactam o interesse dos servidores;
- a proposição de estratégias claras, viáveis e inovadoras para aumentar a motivação e o engajamento dos servidores.

A médio e longo prazos, o impacto das estratégias poderá ser avaliado por meio do fortalecimento das ouvidorias e da contribuição para melhorias na administração das universidades.

6.6. Resultados esperados

Após a implementação das ações propostas, espera-se obter:

- um diagnóstico das 11 universidades federais de Minas Gerais quanto a fatores passíveis de motivar servidores em assumir a titularidade da ouvidoria;
- estratégias efetivas que auxiliem os gestores na seleção de agentes públicos engajados e motivados para o exercício da titularidade da ouvidoria.

O sucesso da intervenção depende diretamente da eficácia das estratégias levantadas após o diagnóstico obtido, bem como da sua possibilidade real de implementação nas universidades.

6.7. Antecipação de cenários e estratégias iniciais para a motivação na Ouvidoria

De maneira mais prática e aplicável, para cada um dos pontos que serão investigados, já é possível antecipar um cenário de provável atuação, considerando a confirmação das hipóteses levantadas na etapa 1. A seguir, são analisados os potenciais pontos de desmotivação do titular de uma ouvidoria pública e apresentadas estratégias de atuação para minimizá-los ou mitigá-los.

Vale reforçar que, após o envio do formulário e a análise das respostas, outros fatores poderão ser identificados e examinados, possibilitando o desenvolvimento de novas estratégias para auxiliar os gestores na seleção de agentes públicos motivados para o exercício da titularidade da ouvidoria. Além disso, as boas práticas eventualmente registradas nos formulários pelos ouvidores poderão ser compartilhadas como benchmarking, propiciando sua adoção em outras universidades.

TABELA 1 • PROVÁVEIS CENÁRIOS

PONTO QUE SERÁ INVESTIGADO POR MEIO DO FORMULÁRIO	SITUAÇÃO ENCONTRADA	POSSÍVEL ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO
- a vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade, impactando no seu grau de autonomia e institucionalização.	Se a ouvidoria não possui estrutura formal e não há atribuição de suas competências, sua atuação será limitada e discricionária, o que pode desmotivar seu titular.	- Estruturar formalmente a ouvidoria, com vinculação direta ao Reitor ou a conselho de administração, de forma a garantir institucionalização e autonomia ao ouvidor.
- o tamanho da equipe disponível para o desenvolvimento dos trabalhos da ouvidoria; - o atendimento concomitante a pedidos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), o que pode acarretar sobrecarga de trabalho.	Para que a ouvidoria consiga desenvolver suas competências legais, é necessário dotá-la de força de trabalho suficiente frente às demandas crescentes de atuação. Ainda, com proporção de servidores públicos efetivos significativamente superior a agentes públicos comissionados, terceirizados ou estagiários.	- Adequar a força de trabalho às demandas da Ouvidoria de modo a favorecer a eficiência operacional e evitar a sobrecarga de funções.
- a existência de um plano de capacitação continuada para a equipe da ouvidoria, com lista de competências desejáveis para a equipe e mapeamento periódico das competências existentes com a identificação de lacunas a serem supridas mediante capacitação.	Para o bom funcionamento da ouvidoria, é necessário contínuo treinamento da equipe. A falta de capacitação é um fator que impacta negativamente no desempenho da equipe e conseqüentemente na sua motivação.	- Mapear periodicamente as competências existentes na equipe, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação; - Desenvolver um Plano de Capacitação continuada para a equipe, contemplando os temas necessários ao funcionamento eficiente da ouvidoria.

PONTO QUE SERÁ INVESTIGADO POR MEIO DO FORMULÁRIO	SITUAÇÃO ENCONTRADA	POSSÍVEL ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - a formalização de critérios para a seleção do titular da ouvidoria estabelecendo as competências necessárias para o cargo de titular da unidade por meio de instrumento normativo; - a proteção do titular contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo, por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo à entidade. 	<p>A motivação e o engajamento do titular da ouvidoria estão diretamente relacionados aos critérios de sua seleção e à segurança no cargo. Sem mecanismos de proteção instituídos e critérios formalizados, são reduzidas as chances de escolha de servidor qualificado para desempenhar a função com excelência.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Instituir critério formal que define as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, bem como forma ou procedimento de seleção; - Instituir mecanismo formal de proteção do titular da unidade, com supervisão ou monitoramento externo à entidade.
<ul style="list-style-type: none"> - a concessão de remuneração adicional pelo exercício da função, garantindo equivalência com cargos de similar relevância. 	<p>Uma remuneração equiparada a cargos de similar relevância na instituição não apenas atrai servidores mais qualificados, como também fortalece a ouvidoria, conferindo-lhe maior reconhecimento e prestígio diante dos demais departamentos da IFES, o que resulta em melhoria na qualidade do atendimento ao manifestante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar a equiparação da remuneração do titular da ouvidoria à de cargos de similar relevância na universidade.
<ul style="list-style-type: none"> - não sendo um cargo de exclusividade, a carga de trabalho dos titulares da ouvidoria decorrente do acúmulo de tarefas relacionadas às demais atribuições do servidor impacta negativamente no seu desempenho. 	<p>Para que o ouvidor consiga desenvolver um trabalho de excelência, é essencial que sua dedicação seja integral à função, sem a sobrecarga de tarefas provenientes de outras atribuições do servidor. A exclusividade é crucial para garantir que o servidor se concentre plenamente nas suas atribuições na ouvidoria e para evitar eventuais conflitos de interesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar as providências necessárias para a implementação da exclusividade no cargo de Ouvidor, garantindo a imparcialidade, a independência e a eficiência necessárias para o bom funcionamento da Ouvidoria, em consonância com os princípios da boa gestão pública.
<ul style="list-style-type: none"> - para docentes, a inclusão de critérios nos normativos de progressão/promoção que valorizem o exercício da titularidade na ouvidoria podem impactar positivamente a motivação dos professores neste exercício. 	<p>Segundo Maria Sylvia Di Pietro, no regime estatutário, a progressão na carreira do magistério público está condicionada ao cumprimento de requisitos legais, como tempo de serviço, titulação acadêmica e avaliação de desempenho. Se essa avaliação de desempenho reconhecer e valorizar o exercício da titularidade na ouvidoria, atribuindo-lhe uma pontuação significativa e equivalente às demais funções na instituição, é provável que aumente o interesse em seu exercício. Caso contrário, sem uma pontuação relevante, o professor em fase de progressão pode não se sentir motivado a assumir a ouvidoria, já que isso implicaria em abrir mão de pontuar para avançar no seu plano de carreira.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir nos critérios de progressão e promoção dos docentes a valorização do exercício da titularidade na Ouvidoria, com pontuação suficiente para equivaler o exercício da função de ouvidor a outras atribuições relevantes dentro da universidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Para garantir a eficácia das estratégias propostas, é fundamental estabelecer um processo contínuo de avaliação e monitoramento, utilizando indicadores específicos.

A seguir, são apresentados alguns indicadores prováveis para medir o impacto das ações propostas:

6.8. Indicadores quantitativos

Composição da força de trabalho da ouvidoria: relação entre servidores públicos efetivos e agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários). Meta: os agentes não efetivos devem corresponder a menos de 20% da força de trabalho da ouvidoria.

Capacitação da equipe: percentual de servidores treinados em relação ao total da força de trabalho da ouvidoria. Meta: pelo menos 80% da equipe deve participar de programas de treinamento ou capacitação anualmente.

6.9. Indicadores qualitativos – meta de 100% de execução

Algumas estratégias devem ser plenamente implementadas para garantir a motivação e a valorização do titular da ouvidoria, tais como:

- formalização da estrutura da ouvidoria, com vinculação direta ao reitor, reforçando sua autonomia e importância institucional;

- definição de critérios formais para o cargo de ouvidor, contemplando competências mínimas e um processo estruturado de seleção;
- implementação de mecanismos formais de proteção do titular;
- equiparação da remuneração do ouvidor, com gratificação equivalente à de cargos de similar relevância na universidade;
- exclusividade no exercício da função, sem acúmulo de atribuições alheias à ouvidoria;
- valorização do exercício da titularidade na ouvidoria nos critérios de progressão e promoção docente, por meio de normativos institucionais com pontuação equivalente à de outras funções estratégicas da universidade.

O monitoramento contínuo desses indicadores permitirá avaliar o impacto das estratégias propostas, garantindo um ambiente mais favorável ao exercício da titularidade da ouvidoria e fortalecendo sua atuação no âmbito institucional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Manual de Ouvidoria Pública*. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/ouvidoria>. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Relatórios de avaliação de ouvidorias integrante do SisOuv responsáveis por receber e analisar as manifestações referentes a serviços públicos prestados por instituições de ensino do poder executivo federal*. Disponível em: https://www.gov.br/ouvidorias/pt-br/central-de-conteudos/relatorios/avaliacao-de-ouvidorias-do-sisouv/instituicoes-de-ensino?b_start=int=0. Acesso em: 20 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8112cons.htm. Acesso em: 01 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Código de Defesa do Usuário do Serviço Público. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/13460.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.492, de 5 de setembro de 2018. Regulamenta a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/Decreto/D9492.htm. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Portaria nº 1.181, de 10 de junho de 2020. Dispõe sobre critérios e procedimentos para nomeação, designação, exoneração, dispensa, permanência e recondução ao cargo ou função comissionada de titular da unidade setorial de ouvidoria no âmbito do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo

federal - SisOuv. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-1.181-de-10-de-junho-de-2020-261759361>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRASIL. Portaria nº 3.109, de 31 de dezembro de 2020. Altera a Portaria n. 1.181, de 10 de junho de 2020. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/78284>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

Andresa Coelho Penido de Moraes • Auditora Federal de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União (CGU) há mais de 20 anos, com experiência em prevenção e combate à corrupção, integridade pública e fortalecimento de ouvidorias. Atualmente coordena o Núcleo de Ações de Ouvidoria e Prevenção à Corrupção da CGU em Minas Gerais, liderando iniciativas voltadas à transparência, participação social, integridade, ouvidoria e enfrentamento aos assédios moral e sexual e à discriminação. É defensora do fortalecimento da liderança feminina e da cultura de ética e integridade no serviço público brasileiro. Graduada em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (1999), é pós-graduada em Engenharia de Telecomunicações (2002) e em Ouvidoria Pública (2025). Instituição à qual está vinculada: Controladoria Geral da União (CGU).

ANEXO I • FORMULÁRIO ENVIADO ÀS IFES

Após elaboração do projeto de intervenção, foi criado o seguinte formulário no sistema Forms e enviado aos ouvidores das 11 universidades federais de Minas Gerais, em conformidade com o planejamento descrito no item 2 do campo “Método - Plano de Ações” deste projeto:

Uma Análise das Motivações dos Titulares nas Ouvidorias das Universidades Federais de MG

Introdução: Este projeto de pós-graduação pretende analisar o cenário atual das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais quanto a fatores que possam influenciar positiva ou negativamente o interesse dos servidores em assumir a titularidade dessas ouvidorias públicas, mapeando desafios e boas práticas.

O formulário deve ser preenchido pelo(a) titular da ouvidoria da universidade.

1. Informe seu nome completo:

Insira sua resposta

2. Informe sua Universidade:

Selecionar sua resposta (lista com o nome das 11 universidades)

3. Qual a vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade?

- A ouvidoria não possui estrutura formal e não há atribuição de suas competências para unidade específica da universidade.
- A ouvidoria não possui estrutura formal, e suas competências são atribuídas a unidade específica da universidade.
- A ouvidoria é institucionalizada por meio de estrutura formal vinculada a área meio ou subunidade finalística da universidade.
- A ouvidoria possui estrutura formal vinculada a autoridade máxima, dirigente máximo ou conselho de administração.

4. Quantas pessoas trabalham na ouvidoria?

Selecionar sua resposta (lista com opção de 1 a 7 ou mais)

5. Qual é a proporção, na ouvidoria, de servidores públicos efetivos e agentes públicos comissionados, terceirizados ou estagiários?

- Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem mais de 80% da força de trabalho da ouvidoria.
- Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 50% e 80% da força de trabalho da ouvidoria.
- Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 20% e menos de 50% da força de trabalho da ouvidoria.
- Os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem menos de 20% da força de trabalho da ouvidoria.

6. A ouvidoria possui um plano de capacitação para a sua equipe?

- A ouvidoria não possui mapeamento de competências desejáveis e não dispõe de ferramentas para registro das capacitações realizadas pela equipe.
- Existe uma lista de competências desejáveis para a equipe de ouvidoria, mas não há um controle institucionalizado sobre as capacitações realizadas e as competências já adquiridas.
- A ouvidoria possui lista de competências desejáveis para a sua equipe e realiza um mapeamento periódico das competências existentes, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação.
- A ouvidoria possui lista de competências desejáveis para a sua equipe e realiza um mapeamento periódico das competências existentes, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação. São garantias as condições necessárias para a execução do Plano (orçamento, contratações etc). Existe controle institucionalizado sobre as capacitações realizadas, inclusive sobre a sua qualidade, e tais informações são utilizadas para a revisão anual do Plano de Capacitação.

7. O(A) titular da ouvidoria possui alguma proteção contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo?

- Não há nenhum mecanismo de proteção instituído, além da Portaria CGU 1.181/2020.
- Não há mecanismo formalizado, mas existem proteções gerais que são observadas pelos dirigentes, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.
- Há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, contudo sem supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.
- Há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.

8. Existem critérios claros e objetivos para a seleção de titular da ouvidoria?

- Não há critério formalizado ou costume institucional que ampare a seleção, além da Portaria CGU 1.181/2020.
- Não há critério formalizado, mas existe um mapeamento com as competências desejáveis do titular da unidade, o qual pode auxiliar na escolha do titular, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.
- Há critério institucionalizado por meio de instrumento formal, e ele define ao menos as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.
- Há critério institucionalizado por meio de instrumento formal, que define as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, bem como forma ou procedimento de seleção, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.

9. O(A) titular da ouvidoria recebe algum tipo de remuneração adicional para exercer suas atividades?

- Não
- Recebe um cargo, porém sem remuneração adicional
- Recebe função com remuneração baixa em relação a outros cargos de igual relevância
- Recebe função com remuneração equiparada a outros cargos de igual relevância e suficiente para motivar o exercício

10. Existe na universidade alguma regra de exclusividade no desempenho das atividades do cargo de titular da ouvidoria?

- O titular da ouvidoria não desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo.
- O titular da ouvidoria desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo, mas sem determinação expressa em normativo interno.
- O titular da ouvidoria desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo conforme determinação expressa em normativo interno.

11. O(A) titular da ouvidoria é docente?

- Sim
- Não

12. Se Não, informar o cargo:

Insira sua resposta

13. Se Sim, o docente concilia suas atividades na docência (ensino, pesquisa e extensão) com o exercício na ouvidoria?

- Sim
- Não

14. Como conciliar suas atividades na docência (ensino, pesquisa e extensão) com o exercício na ouvidoria?

- Alguns prazos de atendimento das manifestações são descumpridos e não há análises gerenciais aprofundadas.
- Os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos, mas não são feitas análises gerenciais aprofundadas.
- Os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos, e algumas análises gerenciais são desenvolvidas.
- Além de ensino, pesquisa e extensão, os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos e análises gerenciais relevantes são desenvolvidas, como a avaliação dos serviços públicos prestados.

15. Na Instituição existe critério nos normativos de progressão/promoção de docentes que pontue o exercício na ouvidoria?

- Não
- O normativo é amplo, menciona cargo de gestão, e a pontuação não é estimulante.
- Existe, mas a pontuação não é estimulante.
- Existe, e a pontuação estimula o docente a aceitar o cargo de titular da ouvidoria.

16. A ouvidoria é também responsável por manifestações da LAI?

- Sim
- Não

17. A ouvidoria é também responsável por LGPD?

- Sim
- Não

18. Na sua opinião, o que é importante para estimular/motivar o titular no exercício da ouvidoria? (ex: Equipe maior / Equipe mais capacitada / Remuneração adicional / Maior autonomia...)

Insira sua resposta

19. Na sua opinião, considerando as limitações de pessoal e orçamentárias, o que poderia ser feito internamente para estimular/motivar o titular no exercício da ouvidoria?

Insira sua resposta

20. Fique à vontade para comentar alguma pergunta anterior que poderia ter sido respondida de forma diferente das opções fornecidas.

Insira sua resposta

ANEXO II • ANÁLISE DAS RESPOSTAS RECEBIDAS

Das 11 universidades convidadas a participar, apenas 2 não responderam ao questionário. Contudo, de acordo com dados de 2023 apresentados pelo Painel Estatístico do Censo da Educação Superior do INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMGJiMmNiNTAtOTY1OC00ZjUzLTg2OGUtMjAzYzNiYTA5YjliIiwidCI6IjI2ZjczODk3LWWM4YWMTNGlX-ZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9&pageName=ReportSection4036c90b8a27b5f58f54>), as universidades que responderam representam 86% do total de matrículas efetivadas em Minas Gerais em 2023. Esse percentual demonstra a representatividade e a suficiência dos dados obtidos para o trabalho em desenvolvimento.

Com base nas respostas coletadas, foram desenvolvidas as seguintes análises:

3. Qual a vinculação da ouvidoria na estrutura da universidade?

Das 9 universidades que responderam, 8 disseram que a ouvidoria possui estrutura formal vinculada a autoridade máxima, dirigente máximo ou conselho de administração.

Apenas 1 disse que a ouvidoria é institucionalizada por meio de estrutura formal vinculada a área meio ou subunidade finalística da universidade.

Essas respostas indicam que, de modo geral, as ouvidorias estão integradas de forma adequada nas estruturas institucionais das universidades respondentes, garantindo um posicionamento relevante e condizente com a sua função.

4. Quantas pessoas trabalham na ouvidoria?

Das 9 universidades participantes, 55% (5 de 9) informaram ter 2 pessoas trabalhando na ouvidoria.

22% (2 de 9) têm apenas 1 pessoa atuando.

11% (1 de 9) contam com 4 pessoas na equipe.

11% (1 de 9) têm 5 pessoas atuando.

Esses números indicam que, em geral, as ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais contam com equipes reduzidas, o que pode refletir em desafios para o atendimento e o fortalecimento desse serviço.

5. Qual é a proporção, na ouvidoria, de servidores públicos efetivos e agentes públicos comissionados, terceirizados ou estagiários?

Das 9 universidades que responderam, 6 informaram que os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem menos de 20% da força de trabalho da ouvidoria.

2 delas responderam que os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 20% e menos de 50% da força de trabalho da ouvidoria.

Apenas 1 informou que os agentes públicos não efetivos (comissionados, terceirizados ou estagiários) compõem entre 50% e 80% da força de trabalho da ouvidoria.

Esses dados revelam que, de modo geral, a maior parte das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais é composta por servidores públicos efetivos. A presença de agentes públicos não efetivos (como comissionados, terceirizados ou estagiários) costuma ser minoritária.

6. A ouvidoria possui um plano de capacitação para a sua equipe?

Dentre as 9 universidades que responderam, 66% informaram que sua ouvidoria não possui mapeamento de competências desejáveis ou não há um controle institucionalizado sobre as capacitações realizadas e as competências já adquiridas.

33% responderam que sua ouvidoria possui lista de competências desejáveis para a sua equipe e realiza um mapeamento periódico das competências existentes, identificando, assim, lacunas que necessitem ser preenchidas por meio de capacitação. Estas informações são anualmente consolidadas por meio de um processo institucionalizado que resulta na produção de um instrumento formal, na forma de um Plano de Capacitação.

Os dados indicam que a maioria das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais ainda não possui um plano de capacitação estruturado e formalizado para suas equipes. Contudo, 33% das ouvidorias informaram possuir práticas mais robustas, com mapeamento de competências e planos de capacitação formalizados.

A capacitação contínua das equipes é essencial para o bom funcionamento das ouvidorias, pois amplia o conhecimento técnico e as habilidades interpessoais necessárias para lidar com demandas complexas, fortalecer a transparência e a credibilidade institucional, além de assegurar maior eficiência no atendimento às demandas da comunidade acadêmica. A presença ou ausência de planos de capacitação impacta diretamente na capacidade da ouvidoria de promover um ambiente universitário mais participativo e responsivo.

7. O(A) titular da ouvidoria possui alguma proteção contra demissão, destituição ou exoneração sem critério legítimo?

As respostas indicam que 55% das universidades respondentes não dispõem de nenhum mecanismo de proteção instituído, além do previsto pela Portaria CGU 1.181/2020.

22% informaram que há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, contudo sem supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além do que determina a Portaria CGU nº 1.181/2020.

Por fim, 22% das universidades declararam que há mecanismo institucionalizado por meio de instrumento formal, com supervisão ou monitoramento externo ao órgão ou entidade, além do previsto pela Portaria CGU nº 1.181/2020.

Esses dados revelam que, embora parte das universidades já conte com instrumentos adicionais de proteção, a maioria ainda não possui salvaguardas institucionais robustas para garantir a independência e a estabilidade do(a) titular da ouvidoria

8. Existem critérios claros e objetivos para a seleção de titular da ouvidoria?

Das 9 universidades que responderam, 55% informaram que não há critério formalizado ou costume institucional que ampare a seleção, além da Portaria CGU 1.181/2020.

Já 45% declararam possuir critério institucionalizado por meio de instrumento formal, e ele define ao menos as competências necessárias para o cargo de titular da unidade, além da Portaria CGU nº 1.181/2020.

Nenhuma universidade indicou ter um critério formalizado que inclua tanto as competências necessárias quanto o procedimento ou forma de seleção para o cargo, além do que estabelece a Portaria CGU nº 1.181/2020.

Esses resultados indicam que, apesar de alguma progressão na formalização dos critérios de seleção, ainda há uma lacuna significativa no estabelecimento de processos claros e objetivos para a escolha do(a) titular da ouvidoria. A ausência de procedimentos transparentes pode comprometer a autonomia, a imparcialidade e a legitimidade da função, tornando necessária a criação e a implementação de mecanismos mais robustos para garantir a qualificação adequada e a independência desse cargo estratégico nas universidades.

9. O(A) titular da ouvidoria recebe algum tipo de remuneração adicional para exercer suas atividades?

Apenas 1 universidade informou que não recebe remuneração adicional para exercer suas atividades.

55% recebem remuneração inferior à de outros cargos de igual relevância, enquanto 33% recebem remuneração equiparada e considerada suficiente para motivar o desempenho da função.

Os dados mostram que a maioria das universidades federais de Minas Gerais concede algum tipo de remuneração adicional ao(a) titular da ouvidoria, embora exista disparidade quanto ao valor e ao reconhecimento financeiro dessa função.

Essa variação na forma de remuneração revela a necessidade de políticas mais uniformes e transparentes para valorizar adequadamente a atuação do(a) titular da ouvidoria. A definição de remuneração justa e equiparada a funções equivalentes é fundamental para assegurar a atratividade, a motivação e o fortalecimento das ouvidorias como espaços estratégicos da universidade.

10. Existe na universidade alguma regra de exclusividade no desempenho das atividades do cargo de titular da ouvidoria?

Das 9 universidades participantes:

- 7 informaram que o titular da ouvidoria não exerce exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo.
- 1 universidade relatou que o titular da ouvidoria desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo, mas não há determinação expressa em normativo interno.
- 1 universidade informou que o titular da ouvidoria desempenha exclusivamente as atividades relacionadas ao cargo, com determinação expressa em normativo interno.

Os dados indicam que, na maioria das universidades federais de Minas Gerais (7 de 9), o(a) titular da ouvidoria não exerce exclusivamente as atividades relacionadas à função. Apenas 2 universidades têm titulares dedicados exclusivamente às funções de ouvidoria, sendo que, em uma delas, essa exclusividade não está formalmente estabelecida em normativo interno.

Esse panorama demonstra que a acumulação de funções é a regra em boa parte das universidades, o que pode comprometer a disponibilidade, a qualidade e a imparcialidade das atividades desempenhadas na ouvidoria. A exclusividade no desempenho das funções de ouvidoria, especialmente quando formalizada em normativo interno, é essencial para garantir maior independência, foco e eficácia no tratamento das demandas, além de reforçar a legitimidade e a credibilidade do serviço de ouvidoria no ambiente acadêmico.

16. A ouvidoria é também responsável por manifestações da LAI?

A grande maioria das ouvidorias das universidades federais de Minas Gerais (8 em 9) também é responsável pelo atendimento às manifestações relacionadas à LAI. Essa acumulação de atribuições indica que as ouvidorias exercem um papel estratégico e multifuncional dentro das instituições, atuando não apenas como canal de escuta da comunidade acadêmica, mas também como ponto central na transparência e no acesso à informação pública.

Essa responsabilização conjunta pode ampliar a relevância e o impacto das ouvidorias, porém também impõe desafios relacionados à capacidade técnica e estrutural para gerir adequadamente demandas diversas e complexas. Dessa forma, é fundamental que as ouvidorias contem com recursos humanos qualificados e processos bem organizados para garantir eficiência e efetividade no atendimento tanto das manifestações quanto dos pedidos de informação pública.

17. A ouvidoria é também responsável por LGPD?

Dos 9 participantes, 3 ouvidorias acumulam a responsabilidade pelo atendimento das demandas relacionadas à LGPD, enquanto 66% das ouvidorias não assumem essa atribuição.

Para que essa acumulação entre ouvidoria e LGPD seja eficaz, é imprescindível que a ouvidoria conte com equipe capacitada, recursos adequados e processos bem estruturados para gerir as especificidades da LGPD sem comprometer a qualidade dos serviços prestados em ambas as áreas.

Para as perguntas relativas à docência:

11. O(A) titular da ouvidoria é docente?

13. Se Sim, o docente concilia suas atividades na docência (ensino, pesquisa e extensão) com o exercício na ouvidoria?

Atualmente, das 9 universidades participantes, 3 possuem docentes como titulares da ouvidoria. Em todos esses casos, os docentes conciliam suas atividades de ensino, pesquisa e extensão com as funções exercidas na ouvidoria.

Essa situação evidencia o desafio enfrentado pelos docentes que atuam como titulares da ouvidoria: embora essa atuação enriqueça sua perspectiva, aproximando-os das demandas institucionais e ampliando sua capacidade de diálogo com a comunidade acadêmica, eles precisam conciliar as atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) com as responsabilidades administrativas e de escuta ativa inerentes à ouvidoria. Essa sobreposição de funções pode resultar em uma carga de trabalho significativa, exigindo uma gestão eficiente do tempo e das prioridades.

14. Como conciliar suas atividades na docência (ensino, pesquisa e extensão) com o exercício na ouvidoria?

Das 3 universidades que atualmente possuem docentes como titulares das ouvidorias, 1 informou que os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos, mas não são feitas análises gerenciais aprofundadas. As outras 2 disseram que os prazos de atendimento das manifestações são cumpridos, e algumas análises gerenciais são desenvolvidas.

Os dados mostram que, nas universidades onde docentes acumulam as funções de titular da ouvidoria, os prazos de atendimento das manifestações são, em geral, cumpridos. No entanto, essa conciliação entre as atividades docentes (ensino, pesquisa e extensão) e as atribuições da ouvidoria resulta em limitações significativas quanto à realização de análises gerenciais mais aprofundadas e à avaliação dos serviços públicos prestados.

A ausência de análises gerenciais relevantes pode indicar que a sobrecarga de atividades compromete a capacidade das ouvidorias de desempenhar seu papel estratégico na melhoria contínua da gestão e na promoção da qualidade institucional.

15. Na Instituição existe critério nos normativos de progressão/promoção de docentes que pontue o exercício na ouvidoria?

Apenas 1 universidade informou que existe critério nos normativos de progressão/promoção de docente, e que a pontuação estimula o docente a aceitar o cargo de titular da ouvidoria. Nas outras 2, não há critério vigente.

Essa falta de reconhecimento formal nos processos de progressão e promoção pode desestimular docentes a aceitar ou permanecer no cargo de ouvidoria, pois não há contrapartida institucional que valorize o impacto e a importância desse trabalho. A ausência de critérios específicos para pontuar essa atividade também contribui para a percepção de que as funções na ouvidoria são secundárias ou de menor relevância em relação às atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

Dessa forma, observa-se a necessidade de que as universidades adotem políticas claras de valorização do trabalho desempenhado na ouvidoria, reconhecendo-o como parte fundamental do serviço público e da gestão universitária. A inclusão de critérios de pontuação nos processos de progressão e promoção docente pode funcionar como um estímulo para atrair profissionais qualificados e comprometidos, além de reforçar a legitimidade e a autonomia das ouvidorias.

Compilado das 3 últimas perguntas do formulário, de texto aberto, para que o titular da ouvidoria se manifestasse sobre:

18. Na sua opinião, o que é importante para estimular/motivar o titular no exercício da ouvidoria? (ex: Equipe maior / Equipe mais capacitada / Remuneração adicional / Maior autonomia...)

19. Na sua opinião, considerando as limitações de pessoal e orçamentárias, o que poderia ser feito internamente para estimular/motivar o titular no exercício da ouvidoria?

20. Fique à vontade para comentar alguma pergunta anterior que poderia ter sido respondida de forma diferente das opções fornecidas.

As respostas demonstram que a principal demanda para estimular e motivar o titular da ouvidoria nas universidades federais está relacionada ao aumento e à adequação das equipes, que hoje são frequentemente insuficientes para dar conta do volume e da complexidade das demandas. Além disso, há forte consenso sobre a importância de oferecer uma remuneração adicional justa e compatível com a responsabilidade do cargo, equiparada a outros cargos de direção na universidade, como pró-reitorias e corregedorias. Muitos titulares também defendem a dedicação exclusiva à função, o que exigiria liberação de encargos didáticos para docentes e clareza normativa sobre essa exclusividade.

Outros fatores apontados incluem a necessidade de maior autonomia, mecanismos institucionais de proteção contra retaliações, incentivo à capacitação continuada e maior reconhecimento interno do trabalho da ouvidoria. Foram mencionadas ainda dificuldades específicas, como a perda recente de gratificações e a ausência de reuniões com a alta gestão, que impactam diretamente a motivação dos titulares.

Considerando as limitações orçamentárias e de pessoal, algumas universidades veem como fundamental a adoção de medidas internas, como maior apoio institucional, criação de normativos que reconheçam a dedicação exclusiva e melhor distribuição dos recursos humanos já existentes. Há também a percepção de que as atribuições adicionais – especialmente as relacionadas à LAI e à LGPD – acabam sobrecarregando ainda mais as ouvidorias, sem contrapartida em termos de equipe ou remuneração.

Na terceira pergunta, algumas instituições destacaram realidades próprias, como a existência de ouvidorias adjuntas específicas para casos de violência de gênero, e a necessidade de garantir incentivos e estrutura para essas funções específicas. Também surgiram reflexões sobre o contexto de burocratização crescente e falta de articulação entre os órgãos de controle, que acabam gerando sobrecarga de trabalho e desestímulo ao exercício da função.

No geral, o compilado das respostas mostra que a motivação e o estímulo ao trabalho do titular da ouvidoria dependem de três pilares principais: equipe suficiente e capacitada, remuneração justa e compatível e maior apoio institucional para garantir a valorização e autonomia da função. Esses fatores são percebidos como essenciais para que a ouvidoria possa cumprir seu papel com qualidade e contribuir efetivamente para a melhoria dos serviços públicos e da gestão universitária.

ANEXO III • PROPOSIÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA PROMOVER A MOTIVAÇÃO DOS TITULARES DAS OUVIDORIAS

O exercício motivado e engajado do titular da ouvidoria é essencial para garantir a qualidade e a efetividade das ouvidorias públicas nas universidades federais. Um titular motivado não apenas assegura o cumprimento dos prazos e das normas aplicáveis, mas também tem maior capacidade de realizar análises gerenciais mais estratégicas, contribuindo de forma significativa para a melhoria da prestação dos serviços e para o aperfeiçoamento das políticas públicas.

Este trabalho, portanto, tem a intenção de fornecer aos altos gestores das universidades sugestões práticas de medidas e estratégias capazes de motivar os ouvidores, reconhecendo a importância do seu papel na consolidação de uma gestão universitária mais democrática, transparente e responsiva. As estratégias apresentadas podem ser priorizadas e implementadas de acordo com a realidade e as possibilidades de cada universidade, respeitando suas especificidades e potencializando a atuação das ouvidorias.

Reconhecendo essa importância estratégica, foram identificadas e propostas as seguintes estratégias:

1. Reforçar a equipe de trabalho

- Dimensionar adequadamente o número de servidores atuando na ouvidoria para que a carga de trabalho seja condizente com as demandas.
- Garantir que a equipe seja composta preferencialmente por servidores efetivos e capacitados.
- **Designação de servidores de apoio:** Sempre que possível, designar servidores específicos para lidar com as demandas da LAI e da LGPD dentro da ouvidoria, assegurando que o titular possa se concentrar na escuta ativa e no diálogo com a comunidade.

2. Oferecer remuneração adicional e justa

- Estabelecer gratificação de função ou cargo de direção proporcional à relevância e às responsabilidades do titular da ouvidoria.
- Equiparar a remuneração do titular da ouvidoria a cargos de igual importância na universidade, como pró-reitores e corregedores.

3. Promover capacitação e desenvolvimento contínuo

- Instituir plano de capacitação permanente para toda a equipe da ouvidoria, incluindo o titular, abordando temas como ética, FalaBr, LGPD, LAI e escuta qualificada.
- Mapear as competências existentes e as lacunas para nortear ações de treinamento e desenvolvimento.

4. Garantir dedicação exclusiva ou reduzir a sobrecarga

- Prever, em normativo interno, a exclusividade de atuação do titular na ouvidoria, sempre que possível.
- Caso a exclusividade não seja viável, assegurar redução de encargos em outras atividades, como docência, para docentes que acumulam funções.

5. Fortalecer a autonomia e o reconhecimento

- Garantir acesso direto e diálogo constante com a alta gestão para assegurar o alinhamento das demandas e fortalecer a atuação da ouvidoria.
- Reconhecer formalmente o trabalho do titular e das equipes de ouvidoria, inclusive nos processos de progressão e promoção funcional.

6. Melhorar a infraestrutura e os processos de trabalho

- Oferecer condições adequadas de trabalho, como sistemas atualizados e espaços físicos adequados.
- Reduzir a burocracia e racionalizar processos internos, compatibilizando as exigências dos órgãos de controle com a realidade das universidades.

7. Proteger o titular contra retaliações e interferências

- Assegurar mecanismos formais de proteção contra demissão, destituição ou exoneração sem critérios legítimos, ampliando a segurança para o exercício independente e imparcial das atividades.

Estas estratégias foram elaboradas a partir das respostas colhidas no questionário, das análises realizadas e das boas práticas observadas, visando fortalecer a atuação das ouvidorias e garantir que seus titulares atuem com motivação, segurança e qualidade.